

История успеха или четыре команды одного проекта (компания «Информсервис») 2001-2006 г.г.



д.э.н., профессор Э.А.
Фияксель

Третий Ежегодный Международный Инвестиционный Форум Бизнес-Лидеров

«Инновации для бизнеса»
Владивосток, 26-27 мая, 2010г.

История создания



Всё началось в 2000 году. Ко мне пришли двое молодых людей с идеей создания кабельного телевидения в Нижнем Новгороде на базе волоконно-оптических сетей.

Я с самого начала понимал, что этот бизнес нужно либо вырастить и продать стратегическому инвестору, либо осуществить слияние с аналогичными компаниями в других городах, то есть укрупнить бизнес и затем разместить акции укрупненной компании на фондовом рынке.

Описание рынка



В 2000 г. Нижний Новгород оказался последним городом-миллионником, где не было сети кабельного телевидения. Причины, по которым этот проект не мог найти инвестора были следующими:



1. Автор не мог четко сформулировать экономику проекта.
2. Рынок телекоммуникационных услуг был очень рыхлым.
3. Процветала установка «пиратских» тарелок, которые бесплатно ловили каналы «НТВ+» (кодировка тогда была слабой).

Команды менеджеров инновационного проекта

Первая команда (стадия «посев») 2001г.



Первую команду возглавили те двое молодых людей, которые пришли с идеей проекта.

Один из них менеджер, закончивший «Президентскую программу», проработавший в нескольких фирмах управленцем и имевший представление о руководстве компании .

Второй изобретатель-инноватор, не имеющий высшего образования, самоучка со множеством интересных идей .

Команды менеджеров инновационного проекта

Вторая команда (стадия старт-ап) 2002г.



После ухода первой команды передо мной встал выбор как продолжать развивать проект. Стать пассивным венчурным инвестором, то есть нанять опытного менеджера, а самому, вложив деньги, ждать, когда проект «выстрелит» или стать «активным» инвестором, то есть самому влезть в проект и если нужно возглавить его. Я выбрал второй вариант.

Пришлось мне занять позицию председателя совета директоров, взять все стратегическое руководство в свои руки. На должность генерального директора был приглашен опытный финансист с аналитическим складом ума.

Команды менеджеров инновационного проекта

Третья команда (стадия роста)



На рынке кабельного телевидения г.Н. Новгород появились конкуренты. Рынок стал конкурентным, жёстким и необходимо было развиваться быстрее чем конкурирующие фирмы. На позицию генерального директора встал мой давний партнер, имевший опыт руководства компаниями среднего и малого бизнеса.

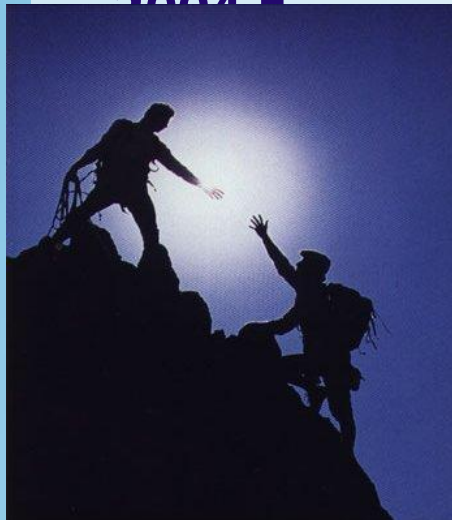


Работая с третьей командой нам удалось прочно занять лидирующую позицию на рынке кабельного телевидения, появился свой телевизионный канал, свое печатное издание, мы осуществили охват более 25% домохозяйств г.Нижнего Новгорода.

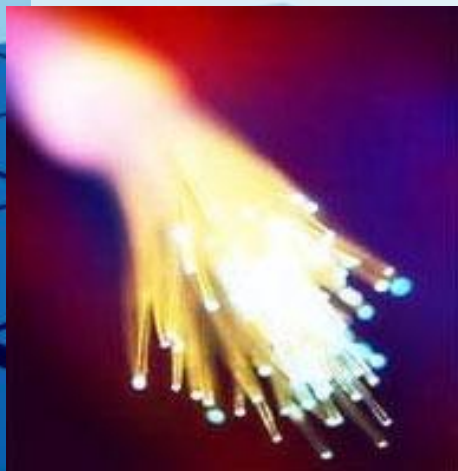
Команды менеджеров инновационного проекта

Четвёртая команда (стадия расширения)

2004 г.



Четвертым директором стал мой ученик, пришедший в компанию с самого ее начала с университетской скамьи (закончил физический факультет ННГУ) в 2001 году и прошедший весь путь от рядового сотрудника до ген.директора. С ним вместе пришли молодые честолюбивые менеджеры которые рвались в бой, они-то и занялись расширением бизнеса и внедрением новой технологии в предоставлении скоростного Интернета.



С коаксиальных магистралей мы полностью перешли на волоконно-оптические линии. Мы резко увеличили проникновение к потребителям в построенной сети более 20%, что на тот момент был одним из лучших показателей в России. Позже, когда нам проводили «дью дилижанс», стратегические инвесторы отмечали, что наша компания самая эффективная в России.

Конкуренты

1. **ООО «ТСН»**, дочерняя компания фирмы UCN. Фирма UCN базировалась в Москве, ее учредителем был инвестиционный фонд, зарегистрированный в США, она имела несколько дочек, которые предоставляли кабельное телевидение в 20 городах России.
2. **ОАО «Волгателеком»** создала подразделение, которое занималось развитием кабельного телевидения, используя современные оптоволоконные линии.

В чем же были наши главные преимущества перед конкурентами:

1. Гибкость, быстрота принятия решений.
2. Система активных (личных) продаж.
3. Использование для продвижения услуг методов прямого маркетинга.
4. Инновационный подход к технологии построения сети.
5. Слаженная работа команды.



Маркетинговая стратегия



- ✓ Мы сделали упор на прямой маркетинг. Организовывали всевозможные праздники, конкурсы, в школах проводили обучение старшеклассников информатике; выпускали газету с телепрограммой каналов кабельного телевидения;
- ✓ Другой наш проект – это свой телеканал, TVканал полезной информации;
- ✓ Работники Автозавода получали дважды в день специальный получасовой блок на нашем канале - таким образом, рабочие первой и второй смены получали возможность смотреть новости. Мы бесплатно давали ежедневную новостную информацию с автозавода;
- ✓ Мы также придумали и внедрили очень интересную программу «Дисконтная карта».
- ✓ Вспомнив опыт небезызвестного АО «МММ» и героя телерекламы начала 90-х годов прошлого века Леню Голубкова, и мы создали ролик некой семьи, размышляющей, подписаться ли им на кабельное телевидение.



Продажа компании



В 2005 году рынок компаний, занимающийся кабельным телевидением, был готов к консолидации.

Нам нужно было сделать резкий рывок перед «финишем».



Разработали несколько программ по продвижению услуги:

Первый элемент «упаковки» бизнеса - резко повысили **продаваемость** (ежемесячно объем продаж удвоился).

Второй элемент «упаковки» - повысить **узнаваемость** компании.

Третий элемент «упаковки» - замена оборудования на самое современное, **использование новейших технологий**.

Выводы

Компания была продана компании «Система Масс медиа»

Работая в высокотехнологичном секторе бизнеса, я убедился, что там можно успешно развиваться. В компании «Информсервис» за **4 года** удалось увеличить капитализацию в **10 раз**. Была опробована система привлечения средств портфельных инвесторов.



Ключевые критерии для инновационного проекта:

Перспективы роста сегмента рынка, в котором предприятие хочет работать;

Степень новизны первичной идеи, потому что она свидетельствует о принципиальной способности кредителю к генерированию идей;

Управленческая квалификация учредителей.

Спасибо за внимание